

INNOSTU JA UUDISTU – OMAA TYÖTÄ UUDISTAMALLA ROHKEASTI KOKEILEMAAN -HANKKEEN LOPPURAPORTTI

Limingan kunta

30.9.2025

Raportin laatijat
Virpi Ilmakangas, Eliisa Tornberg

SISÄLLYS

SISÄLLYS	2
1 LÄHTÖTILANNE LIMINGAN KUNNASSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN	3
2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS LIMINGAN KUNNALLE JA ASiantuntijALLE	5
3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	7
4 HANKKEEN TOTEUTTAMINEN JA ETENEMINEN.....	8
5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	11
6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	13
7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ	16
8 LIMINGAN KUNNAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT.....	18
LÄHTEET	19

1 LÄHTÖTILANNE LIMINGAN KUNNASSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Limingan kunnan hyvinvointipalvelut ovat olleet omana palvelualueenaan 1,5 vuoden ajan. Palvelualueeseen kuuluvat kirjasto- ja kulttuuripalvelut, nuorisopalvelut, liikuntapalvelut, kansalaisopisto sekä yhdys-pintatyö hyvinvointialueelle. Palvelualueella työskentelee 22 henkilöä, joista esihenkilöitä on neljä sekä palvelualueen johtaja.

Palveluiden käyttöasteessa ja toiminnassa näkyi monia vahvuuksia, mutta samalla kunnan johto on havainnut toiminnassa myös haasteita. Kirjaston ja kulttuurin lainausmäärät olivat korkeita, mutta tavoitetaanko aktiivisten käyttäjien lisäksi vähemmän lukevia ja osallistuvia kuntalaisia. Nuorisopalveluissa puolestaan nuoret eivät löytäneet tiensä toiminnan pariin, ja nuorisotiloissa kävijöitä oli vain vähän. Liikuntapalveluissa halu kehittää ja kuulla kuntalaisia oli vahva, mutta resurssien kohdentaminen ja uusien sähköisten palvelumuotojen hyödyntäminen kaipasi johdon mielestä systematisointia. Kansalaisopiston toiminta oli vakiintunut ja käyttäjäkunta uskollinen, mutta samalla kurssitarjonta ei ole riittävästi tavoittanut uusia kohderyhmiä.

Koko palvelualueella kunnan johdossa tunnistettiin myös rakenteellisia ja toiminnallisia haasteita. Toimintaa ohjasi pitkälti totuttu tapa käyttää resursseja, eikä muutoksia perustyöhön ollut juurikaan tehty. Palvelualueen toimijat työskentelivät enimmäkseen omissa siiloissaan, vaikka kohderyhmät olivat osittain samoja. Lisäksi esihenkilöiden roolit ja vastuut eivät kaikille olleet täysin kirkastuneet, mikä aiheutti epäselvyyttä johtamisessa.

Keskeisenä haasteena oli myös se, että kaikki kuntalaiset eivät löytäneet palveluiden ja toimintojen pariin. Esimerkiksi vain pieni osa kunnan nuorista osallistui nuorisotoimintaan ja kansalaisopiston tarjonta palveli aktiivisesti harrastavia, mutta ei riittävästi uusia osallistujia.

Kuntien talouden kiristyessä kunnan johtoryhmän mielestä oli välttämätöntä tarkastella kriittisesti sekä palveluiden toteuttamisen tapoja että resurssien käyttöä. Tämä loi tarpeen kehittää uusia yhteistyön muotoja, hyödyntää digitaalisia ratkaisuja ja löytää keinoja, joilla palvelut voisivat tavoittaa laajemmin eri kohderyhmiä.

Näistä lähtökohdista syntyi tarve käynnistää hanke, jonka avulla voitaisiin uudistaa toimintatapoja, vahvistaa yhteistyötä ja tukea palvelualueen henkilöstön osaamista sekä johtamista.

2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS LIMINGAN KUNNALLE JA ASIANTUNTIJALLE

Lähtötilanteen perusteella ennen hankkeen aloitusta muotoiltiin Limingan kunnan hyvinvointipalveluille kolme keskeistä kehittämiskohdetta, joita lähdettiin ratkomaan:

1. Uusien toimintatapojen kehittäminen

Hankkeen tavoitteena on löytää uusia ja innovatiivisia tapoja vastata kuntalaisten palvelutarpeisiin sekä edistää hyvinvointia ja terveyttä. Sähköisten palveluiden hyödyntäminen ja niiden kehittäminen ovat keskeisessä roolissa.

2. Johtamiskyvykkyyden kehittäminen

Tavoitteena on selkeyttää ja vahvistaa johtamisrooleja sekä kehittää esihenkilöiden kyvykkyyttä johtaa muutosta ja tukea henkilöstöä uusien toimintamallien omaksumisessa. Johtamisen kehittäminen lisää koko palvelualueen toimintaa ja kykyä vastata toimintaympäristön tuomiin muutoksiin.

2. Yhteistyön vahvistaminen

Palvelualueiden välistä yhteistyötä ja resurssien yhdistämistä vahvistetaan, jotta kuntalaisten tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin ja hyödyntää yhteisiä resursseja tehokkaammin. Yhdessä tekeminen mahdollistaa innostavien ja käyttäjälähtöisten palveluiden tuottamisen. Erityisesti nuorille haluttiin kehittää uusia kiinnostavia toimintoja, joilla voidaan lisätä kahvila- ja nuorisotoiminnan houkuttelevuutta sekä saada uusia käyttäjiä toiminnan pariin.

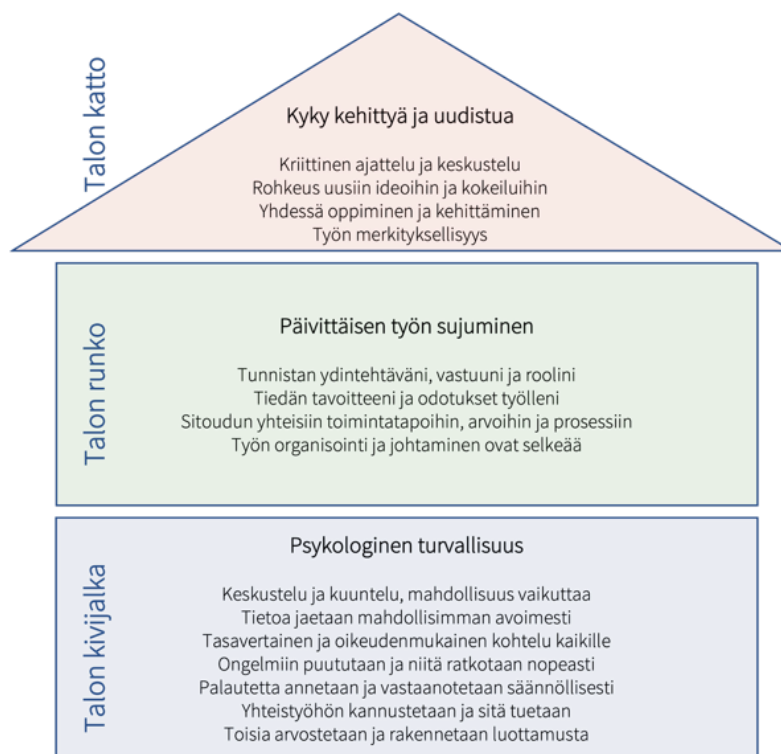
Hankkeen avulla pyrittiin varmistamaan kuntalaisille mielenkiintoista tekemistä, jota tuotetaan palvelualueen yhteistyönä hyödyntämällä käytössä olevia resursseja ja digiratkaisuja viisaasti. Sen tukemiseksi palvelualueen esihenkilöiden johtamiskyvykkyyden vahvistaminen nähtiin erityisen tärkeäksi, jotta heillä on rohkeutta ja osaamista johtaa omaa palvelualueitaan jatkuvaan kehittämiseen yhteistyössä kunnan johdon ja päättäjien kanssa.

Limingan kunnan Hyvinvointipalveluissa havaitut lähtötilanteen haasteet vaikuttavat olevan hyvin tyypillisiä suomalaisissa kunnissa. Henkilöstö siiloutuu ja toimii usein pelkästään oman palvelualueen kesken, jolloin yhteistyön ja yhteisen kehittämisen mahdollisuudet ja resurssit jäävät käyttämättä. Taustalla on usein se, että toiminta on vakiintunutta ja toimitaan kuten on totuttu toimimaan eikä toimintaa ole totuttu kehittämään yhdessä, ellei siihen ei tule pakottavaa tarvetta. Hanke tarjosi palveluntuottajalle hyvän mahdollisuuden oppia ymmärtämään, miten kunta voi auttaa kehittämään omaa toimintaansa niin, että syntyy halu ja rohkeus yhteiseen kehittämistyöhön.

3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Hankkeessa sovellettiin tutkimustietoa psykologisen turvallisuuden muodostumisesta organisaatioissa. Lähteinä käytettiin Amy Edmondsonin, Rolstonen ja Ravinshankarin tutkimus, joihin lähdeviitteet lopussa.

Lisäksi hyödynnettiin Marko Kestin väitöstyön pohjalta soveltaen kehitettyä työn sujumisen ja uudistamisen taloa, jossa alimmat osa-alueet mahdollistavat talon kattorakenteessa olevan kyvyn kehittyä ja uudistua (kuva 3). (Kesti 2012). Siksi alimmat tasot tulee olla riittävällä tasolla, jotta kehittäminen on mahdollista. Elleivät ne ole, ensimmäisenä tulee vahvistaa psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa päivittäisen työn sujumisen.



KUVA 3: Työn sujumisen ja uudistumisen talo (Kestin väitöstyön pohjalta soveltaen Virpi Ilmakangas ja Merja Takamäki).

Hankkeessa ulkopuolisena asiantuntijana toimivat työyhteisövalmentajat Virpi Ilmakangas ja Merja Takamäki Avartajat Oy:stä.

4 HANKKEEN TOTEUTTAMINEN JA ETENEMINEN

Kuvassa 1 kuvattu hankkeen toteutusvaiheet aikajanalla.

Hankkeen toteutusvaiheet



KUVA 1: Hankkeen toteutusvaiheet aikajanalla

Hanke toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti seuraavalla aikataululla:

- Yhteinen aloitustilaisuus pidettiin esihenkilöille 8.1. ja koko hyvinvointipalveluiden henkilöstölle 28.1. Tilaisuudessa käytiin läpi hankkeen lähtökohdat, toimintaympäristön muutoksia ja sen tuomia haasteita. Osallistujille tehtiin kysely, jossa he saivat tuoda esille ideoita, miten voisimme yhteisellä työskentelyllä edistää oman tiimin ja hyvinvointipalvelujen toimintaa. Kävimme läpi mikä hyvinvointipalveluissa on jo toimivaa ja tuotimme yhdessä ideoita toiminnan kehittämiseksi.
- Jokaisen neljän palvelualueen yksilölle pidettiin helmikuun aikana tiimikohtainen kehittämissija, jossa tavoitteena oli kehittää tiimin toimintaa ja vahvistaa heidän muutoskyvykkyytään. Tapaamisten sisältö oli hyvin vaihteleva johtuen palvelualueiden hyvin erilaisesta lähtötilanteesta ja johtamisen tasosta. Osa tiimeistä tuotti jo tässä vaiheessa hyviä ideoita ja ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen, mutta osa tiimeistä keskittyi

olemassa olevien haasteiden esille tuomiseen ja mietimme niistä lähtökohdista uudelleen, millaisia tavoitteita he haluavat toiminnan kehittämiseksi. Havaintona oli, että osassa tiimejä psykologinen turvallisuus oli huonolla tasolla. Tiimin psykologinen turvallisuus on edellytys arjen toiminnan kehittämiseksi ja uuden ideoinnille (Kesti 2012). Ennen kuin tiimi on valmis oman toiminnan kehittämiseen ja uusien palvelujen tuottamiseen, täytyy ensin tunnistaa, mikä heikentää heidän turvallisuuden tunnettaan ja pystyä vahvistamaan sitä. Alkuperäinen ajatus oli tuottaa ideoita oman toiminnan kehittämiseen ja uusien palvelujen tuottamiseen, missä kuntalaiset olisivat osallisia. Tässä vaiheessa havaittiin, että tavoite on liian kunnianhimoinen ottaen huomioon tiimien lähtötilanteen. Kehittämistyön lisäksi kaikki tiimit keskittyivät tutkimaan, mikä nykyisessä toiminnassa on ydintehtäviä ja palveluja sekä mitkä ovat toissijaisia tai jopa turhaa.

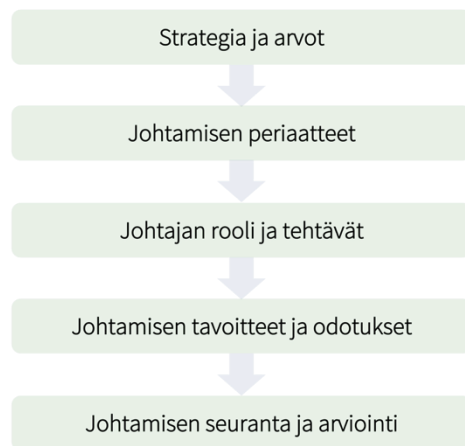
- Maaliskuussa pidettiin hyvinvointipalvelujen henkilöstölle yhteiskehittämistilaisuus. Jotta eri toimialueet ja tekijät tulevat paremmin tutuksi henkilöinä ja ymmärtävät paremmin toistensa palveluja, tiimit esittelivät omaa ydintoimintaansa, tehtäviään ja palvelujaan muille. Lisäksi hahmoteltiin yhteisiä tavoitteita hankkeelle sekä tiimit saivat aikaa oman toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstö sai myös antaa palautetta esihenkilötyöstä, mikä toimii pohjana johtamisen kehittämistyölle.
- Maaliskuussa pidettiin myös johtamisen kehityspaja, jossa luotiin tilannekuvaa johtamisesta ja tiimien tilanteesta sekä tarkennettiin palvelualuekohtaisia ja hyvinvointipalvelujen yhteisiä tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden edistämiseksi luotiin neljä konkreettista toimenpidettä, joille tehtiin konkreettisia toimenpidesuunnitelmia.
- Huhtikuun työpajassa henkilöstö lähti miettimään konkreettisia toimenpiteitä sekä oman palvelualueen tavoitteiden edistämiseksi että hyvinvointipalvelujen yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.
- Toukokuun yhteiskehittämisen työpajassa valmistauduttiin seuraavalla kerralla olevaan tapaamiseen johtoryhmän kanssa sekä pohdittiin, millainen yhteinen työskentely johdon kanssa olisi hyödyllisintä.
- Toukokuun johtamisen kehityspajassa luotiin kuvan 2 mukainen Hyvinvointipalvelujen johtamisen malli, minkä tavoitteena on selkeyttää ja

yhdenmukaistaa hyvinvointipalveluiden johtamista. Työpajassa valmisteltiin yhdessä hyvinvointipalvelujen johtamisen periaatteet, jotka pohjautuvat kunnan henkilöstöohjelmaan.

- Kesäkuun yhteiskehittämisen työpajassa hyvinvointipalvelujen henkilöstön lisäksi paikalla oli myös kunnan johtoryhmä. Palvelualueet esittelivät heille lyhyesti toimintaansa ja keskustella haasteista, mitkä ovat nousseet hankkeen aikana esille. Yhdessä pohdittiin myös ratkaisuja esille nousseisiin haasteisiin. Yhteiskehittämistyöpaja henkilöstön ja johtoryhmän kesken oli myös kokeilu, mitä kunnassa ei ole aiemmin toteutettu.
- Kesäkuun johtamisen kehityspajassa luotiin johtamisen tavoitteet, keinot ja mittarit.
- Syyskuun päätöstyöpajassa reflektoitii yhdessä hankkeen aikaista työskentelyä ja tuotoksia sekä sovittiin jatkotoimenpiteistä.

Hyvinvointipalvelujen johtamisen mallin luominen

- Perustuu Limingan kunnan strategiaan ja arvoihin
- Yhteisissä työpajoissa määritellään johtamisen periaatteet, selkeytetään tavoitteita ja odotuksia johtajuudelle.
- Yksilövalmennuksissa selkeytetään johtajan roolia ja tehtävää sekä tuetaan jokaisen yksilöllistä kasvua johtajana.
- Määritellään johtamisen tavoitteet ja odotukset.
- Mahdollistaa johtamisen seuranta- ja arviointikriteerien luomisen.



KUVA 2: Limingan kunnan hyvinvointipalvelujen johtamisen malli

Hankkeen aikana havaittiin, että esihenkilöiden osaamisen ja kyvykkyyden taso on hyvin eri tasolla eikä yhteisissä työpajoissa pystytty riittävästi keskittymään yksittäisten esihenkilöiden johtamiskyvykkyyden vahvistamiseen. Sen vuoksi kunta päätti tarjota omakustanteisesti esihenkilöille ja hyvinvointipalvelujen johtajalle yksilövalmennusta johtamisroolin ja tehtävien tukemiseen.

5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hankkeen myötä hyvinvointipalvelujen kehittämisessä saavutettiin merkittäviä edistysaskeleita sekä palvelukokonaisuuden että yksittäisten palvelualueiden tasolla. Tehdyn työn ansiosta tuli näkyväksi, mikä hyvinvointipalveluissa jo toimii ja mitä halutaan säilyttää. Yhteiset tavoitteet selkiytyivät, ja niiden pohjalta tuotettiin konkreettisia toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen myötä yhteistyö vahvistui niin palvelualueiden välillä kuin myös jonkin verran kunnan johdon ja henkilöstön kesken.

Hanke toi esiin myös aikaisemmin pinnan alla vaikuttaneita, toimintakulttuuriin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä haasteita, jotka ovat aiemmin estäneet tai hidastaneet kehittämistyötä. Näiden näkyväksi tekeminen mahdollisti sen, että vaikeistakin asioista pystyttiin käymään rakentavaa keskustelua. Henkilöstö toi esiin, että hankkeen aikana on alettu ymmärtää paremmin, kuinka tärkeää on uskaltaa puhua vaikeistakin asioista. On syntynyt yhteinen ymmärrys siitä, että kunnan kulttuuria on kehitettävä suuntaan, jossa työntekijöillä on mahdollisuus ja riittävän turvallista ottaa asioita esiin ilman pelkoa tulevansa teilatuksi.

Psykologinen turvallisuus vahvistui sekä hyvinvointipalveluiden sisällä että niiden ja kunnan johtoryhmän välillä. Tätä edisti erityisesti yhteinen tapaaminen, jossa syntyi aitoa, rakentavaa keskustelua eri toimijoiden välillä. Yhteinen vuoropuhelu, vaikeiden asioiden näkyväksi tekeminen ja toimijoiden parempi keskinäinen tuntemus lisäsivät rohkeutta tuoda asioita esiin myös jatkossa. Tämä muutos loi perustaa avoimmemmalle ja osallistavammalle organisaatiokulttuurille.

Palvelualueilla hanke auttoi konkretisoimaan tiimien tavoitteita ja kehittämisideoita. Tiimien ydintehtävät ja palvelut selkeytyivät, ja eri tiimit tulivat tutummiksi toisilleen. Tämä paransi ymmärrystä palveluiden kokonaisuudesta ja roolituksesta. Samalla syntyi uusia palvelualuekohtaisia tavoitteita ja konkreettisia toimenpidesuunnitelmia palvelujen ja toiminnan kehittämiseksi. Käytännön yhteistyö palvelualueiden välillä lisääntyi, ja arjen tasolla on alkanut syntyä uusia yhteistyön muotoja.

Hanke teki näkyväksi myös sen, että henkilöstö kokee jäävänsä liian etäälle päätöksenteosta. Työntekijät toivat esiin kokemuksia siitä, että heidän osaamistaan ja näkemyksiään ei riittävästi hyödynnetä kunnan päätöksenteon tukena, mikä heikentää kokemusta arvostuksesta. Tähän liittyvä keskustelu toi esiin tarpeen kehittää enemmän henkilöstön osallisuutta ja asiantuntemusta hyödyntävää sekä vuorovaikutteisempia päätöksenteon rakenteita. Johtoryhmän kanssa käydyssä keskustelussa sovittiinkin jo paremmista käytännöistä osallistavampaan budjetin suunnitteluun.

Päätöksen teon selkeyttämiseksi esille nousi selkeästi myös tarve tehdä näkyvämmäksi ja paremmin ymmärrettävämmäksi palvelualueiden toiminnan vaikuttavuutta sekä vaikuttavuuden arviointia päätöksentekijöille. Tähän kehitettiin hankkeen aikana pohjaa esihenkilöiden kanssa, minkä jatkokehittämissä nähtiin tärkeäksi ja esihenkilöt ottivat siitä vastuuta.

Hyvinvointipalvelujen johtamisen kehittämisessä työntekijät saivat esittää näkemyksensä hyvinvointipalvelujen esihenkilötyöstä. Niiden pohjalta luotiin yhdessä kestävämpi perusta hyvinvointipalvelujen johtamiselle, mihin kaikki esihenkilöt voivat sitoutua. Malli pohjautuu kunnan strategiaan, arvoihin ja henkilöstöohjelmaan. Se selkeyttää johtamisen periaatteita, rooleja, tavoitteita ja odotuksia sekä luo rakenteet johtamisen seurantaan ja arviointiin. Mallin avulla voidaan jatkossa tukea sekä esihenkilötyötä että koko organisaation kehittymistä kohti avoimempaa ja arvostavampaa toimintakulttuuria.

Kokonaisuutena hanke lisäsi merkittävästi yhteistä ymmärrystä, vahvisti yhteistyötä, teki aiemmin näkymättömiä haasteita näkyviksi ja loi rakenteita kestäväälle kehittämistyölle. Samalla se paransi vuorovaikutusta, loi tilaa turvalliselle keskustelulle ja rohkaisi eri toimijoita nostamaan esiin kehittämistä vaativia asioita. Hanke loi pohjan pitkäjänteiselle työlle, jonka tavoitteena on asiakaslähtöisten, vaikuttavien ja resurssiviisaiden hyvinvointipalvelujen tuottaminen yhdessä henkilöstöä ja asukkaita kuullen.

6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen tavoitteita ja tarvetta sen käynnistämiseksi oli pohdittu etukäteen kunnan johdossa, ja hankkeelle asetettiin kunnianhimoiset, laaja-alaiset tavoitteet. Tarkoituksena oli paitsi kehittää johtamista ja yhteistyötä, myös edistää uusia tapoja vastata kuntalaisten palvelutarpeisiin, kehittää palveluita yhdessä kuntalaisten kanssa sekä hyödyntää ja kehittää sähköisiä palveluita. Jälkikäteen arvioituna hankkeen tavoitteet olivat kuitenkin liian laajoja ja monitasoisia suhteessa käytettävissä olleeseen aikaan ja resursseihin. Muutaman yhteisen tapaamisen aikana on vaikea ratkaista useita syvälle juurtuneita rakenteellisia ja kulttuurisia haasteita.

Kunta-alalla työurat ovat usein pitkiä, jolloin työelämän muutokset voivat muodostua uran aikana hyvin merkittäviksi. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on kunnissa erityisen tärkeää, ja hankkeella voidaan nähdä olevan merkitystä tämän näkökulman edistämiseksi. Psykologisen turvallisuuden merkitystä ja sen vaikutusta toimintaan ei ole vielä riittävästi nostettu esiin kunta-alalla.

Hanke toi näkyvästi esiin, että psykologinen turvallisuus on keskeinen edellytys arjen kehittämistyölle ja uuden ideoinnille. Tästä syystä ensimmäinen askel olikin vahvistaa turvallisuutta eri toimijoiden välillä, jotta hankkeessa alun perin asetettujen tavoitteiden edistäminen olisi tulevaisuudessa mahdollista. Tämä havainto on tärkeä oppi kaikille organisaatioille: ennen innovatiivisia uudistuksia tarvitaan luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja kulttuuria, jossa on turvallista puhua myös vaikeista asioista.

Yksi keskeinen oppi hankkeesta on se, että tavoitteiden määrittelyä olisi hyvä tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. Kun työntekijät osallistuvat alusta asti tavoitteiden laatimiseen, heidän näkemyksensä, kokemuksensa ja asiantuntemuksensa saadaan paremmin hyödynnettyä. Tämä lisää sitoutumista, edistää osallisuuden tunnetta ja johtaa realistisempiin ja vaikuttavampiin tavoitteisiin, jotka vastaavat paremmin toimijoiden arjen tarpeita.

Työsuojelurahaston rahoittamien hankkeiden tavoitteet voivat olla laajoja ja uuden pilotointiin tähtääviä, mikä on arvokasta. Samalla on hyvä tunnistaa, että uuden luomiseen sisältyy aina epävarmuutta. Käytännössä ei usein vielä tiedetä, miten uutta toimintatapaa tai rakennetta tullaan kehittämään – se muotoutuu prosessin aikana. Haasteena on, että hankehakemuksissa vaaditaan erittäin tarkkoja ja yksityiskohtaisia suunnitelmia, mikä voi tehdä kehittämistyöstä liian jäykkää ja vaikeasti muunneltavaa. Jatkossa voisi olla hyödyllistä, että hankkeiden toimenpiteille varattaisiin enemmän liikkumavaraa – esimerkiksi vaihtoehtoisten etenemispolkujen muodossa – jolloin kehittämistyö voisi aidosti elää ja mukautua prosessin aikana esiin nouseviin tarpeisiin.

Jatkotoimenpiteet

Hanke loi tärkeän perustan sille, että alkuperäisten tavoitteiden mukaista kehittämistyötä voidaan jatkaa paremmin. Esimerkiksi palveluiden kehittäminen, kunta-laisten osallistaminen ja digitaalisuuden hyödyntäminen voivat nyt edetä rakentavammassa ja turvallisemmassa ilmapiirissä.

Henkilöstön esiin nostamat konkreettiset toiveet tarjoavat hyvän pohjan jatko-työlle. Toivottuja toimenpiteitä ovat mm.:

- yhteisten kehittämispäivien järjestäminen,
- palvelualueiden tutuksi tekeminen toisilleen (esim. avoimien ovien kahvitauot),
- tiedon lisääminen yhteisessä Teams-tilassa palvelualueiden toiminnasta ja ajankohtaisista asioista,
- palvelualueiden vaikuttavuuden ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen,
- yhteisen vuosikellon laatiminen,
- säännöllinen yhteydenpito kunnan johtoryhmän ja päätöksen tekijöiden kanssa.

Viimeisessä hankkeen tapaamisessa syntyi aitoa, spontaania ideointia yhteistyön kehittämisestä, mikä kertoo siitä, että yhteistyölle on nyt luotu hyvä perusta. Samalla se osoittaa, että organisaatiossa on vahvistunut myös kyky kehittää toimintaa yhdessä – tämä on merkittävä ja rohkaiseva tulos tulevaa kehittämistyötä ajatellen.

Hankkeen aikana uudistettiin tiimien palaverikäytäntöjä ja rakennetta, mutta niiden työstäminen tulee jatkumaan. Tiedottamiseen tullaan panostamaan siten, että tieto kulkee työntekijätasolta johtotasolle ja poliittiseen päätöksentekoon saakka. Hankkeen myötä on tultu tutummaksi ja siten yhdessä tekeminen on jatkossa helpompaa esimerkiksi nuorisotalotoiminnassa tai tapahtumissa, joita tulee vielä arvioida uudelleen tulevan talousarvion yhteydessä. Palvelualueen asiantuntijuuden hyödyntäminen päätöksenteossa on tulevia kehitettäviä asioita. Tämä johtuu siitä, että poliittiseen päätöksentekoon tuli uusi elementti, joten rakenne tulee muovautumaan tulevan vuoden aikana. Myös tiedonkulkuun johtoryhmältä tiimeihin ja päinvastoin on jatkossa kiinnitettävä huomioita sekä siihen, miten johtamista kehitetään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Näistä asioista on keskustelu myös kunnan johtajan kanssa ja pohditaan, miten tiedonkulkua, yhteistyötä ja johtamista kehitetään koko kunnassa.

7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeessa panostettiin viestintään niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hankkeen alussa laadittiin tiedote, joka julkaistiin kunnan verkkosivuilla. Hankkeen edessä toimintaa ja havaintoja tuotiin näkyväksi säännöllisillä päivityksillä LinkedInissä, mikä mahdollisti myös ulkopuolisten seuraajien osallistumisen keskusteluun ja tiedon jakamisen laajemmin. Hankkeen osallistujat pidettiin jatkuvasti ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja toimenpiteistä. Viestintä tavoitti myös kunnan johtoryhmän ja poliittiset päättäjät, joille kerrottiin hankkeen vaiheista ja tavoitteista. Tämä paransi hankkeen näkyvyyttä ja ymmärrystä sen merkityksestä laajemmassa kuntakontekstissa.

Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeessa esiin nousseet havainnot ja opit ovat laajasti hyödynnettävissä suomalaisessa työelämässä, erityisesti julkisella sektorilla, mutta myös muissa monitoimijaisissa organisaatioissa. Työelämä muuttuu nopeasti, ja organisaatioiden on pystyttävä reagoimaan muutoksiin ketterästi. Kuitenkin, jos työyhteisöissä ei pysähdytä käsittelemään vaikeita asioita, ne alkavat estää kehittämistyötä ja häiritä arjen sujuvuutta. Tällöin aikaa ja energiaa kuluu menneiden selvittämiseen ja tunnetilojen käsittelemättömyys voi näkyä esimerkiksi poissaoloina, ristiriitoina tai henkilöstön vaihtuvuutena.

Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii aikaa, pysähtymistä ja tilaa aidoille keskustelulle. Tämä on kuitenkin juuri se osa-alue, jolle arjessa harvoin löytyy aikaa. Hankkeessa luotiin turvallinen tila keskusteluille ja vaikeidenkin asioiden esiin nostamiselle. Tämä tarjosi osallistujille mahdollisuuden tulla kuulluksi, jakaa kokemuksia ja ymmärtää toisiaan paremmin – myös tunnetasolla. Tällainen vuorovaikutus ei ole vain inhimillisesti tärkeää, vaan se myös mahdollistaa työyhteisöjen toiminnan ja kehittämisen kestäväällä tavalla.

Hankkeen kokemukset korostavat, että työelämässä tarvitaan yhä enemmän tilaa vuoropuhelulle, yhteiselle pysähtymiselle ja osallisuudelle. Ilman näitä edellytyksiä jää moni kehittämishanke vajaaksi, ja työyhteisöjen potentiaali jää hyödyntämättä. Hankkeen tarjoama malli ja opit ovat siten hyödynnettävissä monissa organisaatioissa, joissa kamppaillaan vastaavien haasteiden kanssa: yhteistyön vaikeuksien, luottamuksen puutteen tai kehittämisen jumittumisen kanssa.

8 LIMINGAN KUNNAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT

Limingan kunta

Eliisa Tornberg

henkilöstö- ja hyvinvointijohtaja

Hyvinvointipalvelut

Lakeustalo

050 377 1513

eliisa.tornberg@liminka.fi

Avartajat Oy

Virpi Ilmakangas

työyhteisövalmentaja

050 9179977

virpi.ilmakangas@avartajat.fi

LÄHTEET

Bresmann, Henrik. & Edmondson, Amy 2022. Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety. <https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety>

Edmondson, Amy 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Harvard University.

Edmondson Amy & Bransby, Derrick 2023. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Review of Organizational Psychology and

Organizational Behavior. <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/10/1/annurev-orgpsych-120920-055217.pdf?epres=1713589806&id=id&acc-name=guest&checksum=9ADA0A9DD87F9F5C0D52111B7BF93E37>

Kesti, Marko 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61770>

Ravishankar, Rakshitha 2022. A Guide to Building Psychological Safety on Your Team. Harvard Business review. <https://hbr.org/2022/12/a-guide-to-building-psychological-safety-on-your-team>

Rolstone, Gemma 2023. 9 Ways Leaders Can Create Psychology Safety at Work. Delphinium. <https://delphiniumcc.co.uk/9-ways-leaders-can-create-psychology-safety-at-work/>